

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
ВНЕДРЕНИЯ
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ.
ОБЗОР 2023 – 2025.

Оглавление

ПРАКТИКИ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА.....	4
1. Определение процессов и организация управленческой среды	4
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	5
3. Цифровизация проектной деятельности	5
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	6
Итоги трансформации	7
ПРАКТИКИ ТЮМЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА	7
1. Определение процессов и организация управленческой среды	7
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	8
3. Цифровизация проектной деятельности	9
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	9
Итоги эволюции системы	10
ПРАКТИКИ СЕЧЕНОВСКОГО МЕДИЦИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА	11
1. Определение процессов и организация управленческой среды	11
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	12
3. Цифровизация проектной деятельности	13
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	13
Итоги и уникальность подхода	14
ПРАКТИКИ БЕЛГОРОДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА	15
1. Определение процессов и организация управленческой среды	15
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	16
3. Цифровизация проектной деятельности	17
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	17
Итоги и уникальность подхода БелГУ	18
ПРАКТИКИ НОВОСИБИРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА	19
1. Определение процессов и организация управленческой среды	19
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	20
3. Цифровизация проектной деятельности	20
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	21
Итоги и уникальность подхода НГТУ	21

ПРАКТИКИ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА	22
1. Определение процессов и организация управленческой среды	22
2. Развитие компетенций и формирование кадрового проектного резерва	24
3. Цифровизация проектной деятельности	24
4. Формирование культуры и вовлечение в управление проектами	25
Итоги и уникальность подхода УрФУ	26
ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА ОПЫТА, ПРЕДСТАВЛЕННОГО ВУЗАМИ.....	27
Ключевые принципы, которые необходимо заложить на старте.....	27
Этап 1: Фундамент (0–6 месяцев).....	27
Этап 2: Масштабирование и компетенции (7–18 месяцев)	29
Этап 3: Зрелость и культура (19–36 месяцев)	30
Типичные ошибки и как их избежать	31
Критические факторы успеха	32

1. ПРАКТИКИ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

СФУ выстроил систему управления проектной деятельностью на базе **4-х ключевых компонентов**:

- нормативно-методическая документация,
- организационно-ролевая структура,
- информационная система
- и система мотивации.

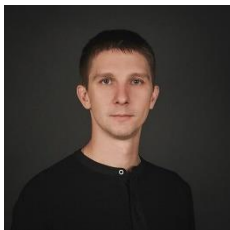
Особенностью стала разработка **иерархии «дерево целей»**, которая решила критическую проблему: при интеграции системы на втором году программы (при старте реализации в 2021 году) возникла сложность с доказуемостью влияния проектов на целевые показатели.

Университет разработал четкую логику связи уровней:

- **1-й уровень** - стратегическая цель университета на 2030 год (10 лет);
- **2-й уровень** - политики развития (образовательная, научная и др., также 10 лет);
- **3-й уровень** - портфели проектов, формулируемые в терминах «полезных эффектов» (1–3 года);
- **4-й уровень** - проекты с измеримыми результатами и продуктами (годовое планирование).

На примере производственно-продюсерского центра (ППЦ) продемонстрирована логика:





«Стало видно, какие цели обеспечены проектами, а какие - нет».

*Пиков Н.О.,
Директор проектного офиса СФУ*

Для достижения гибкости внедрены **механизмы корректировки**: формализованный «запрос на изменения» и «проектный семинар», где руководители проектов и ТОП-менеджмент обсуждают проблемы и корректируют направления до вынесения решений на проектный комитет.

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

СФУ сделал ставку на **гибридную модель развития компетенций**:

- Привлечение внешних партнеров для обучения;
- Самостоятельная разработка проектным офисом курсов и программ дополнительного профессионального образования (ДПО).

Важно, что обучение интегрировано в реальные процессы: сотрудники получают не абстрактные знания, а инструменты для работы с проектами программы развития.

При этом университет столкнулся с типичной для академической среды проблемой - разрывом между проектными инициативами и операционной деятельностью. Решение заключалось в создании единого понимания: достижение целевых показателей обеспечивается как за счет проектов, так и операционной деятельности, но проекты должны быть четко привязаны к стратегическим целям.

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

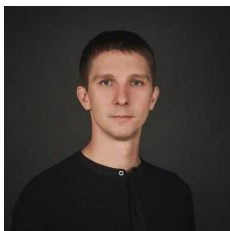
На втором году участия в программе СФУ интегрировал **информационную систему для оперативного учета и отслеживания результатов проектов**. Ключевое решение - отказ от создания системы «с нуля» в пользу адаптации коробочного решения Группы Компаний «Проектная ПРАКТИКА» под процессы университета с учетом требований программы «Приоритет 2030».

Система позволила перейти от ручного контроля к оперативному мониторингу, обеспечив прозрачность исполнения проектов и возможность своевременной корректировки.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Критически важным стал **сдвиг позиционирования проектного офиса**.

Изначально офис воспринимался как контролирующий и администрирующий орган. Однако по требованию ректора началось движение к сервисной модели.



«Ректор требует от нас, чтобы мы начали думать и анализировать, куда нам нужно идти.

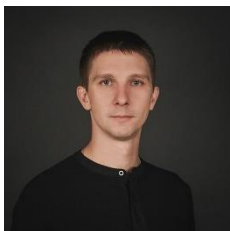
Цель трансформации - стать экспертно-аналитическим центром, центром компетенции. Этот процесс оценивается в несколько лет».

Пиков Н.О.,

Директор проектного офиса СФУ

Для вовлечения сотрудников внедрена **система материальной мотивации** - положение о выплатах за участие в реализации программы развития.

Организационно проектный офис был переведен из подчинения проректору по научной работе (как в рамках программы 5–100) в **прямое подчинение ректору** после входа в «Приоритет 2030», что усилило его статус и влияние на стратегические решения.



«Система материальной мотивации дала людям возможность реализовывать свои интересы и получать за это деньги. При этом возникла проблема «карьерного лифта». Проректора у нас до сих пор участники проектов. И ограничены в получении ресурсов, как участники проектов, хотя формально продолжают участвовать в проектной деятельности».

Пиков Н.О.,

Директор проектного офиса СФУ

ИТОГИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Система позволила СФУ:

- Систематизировать проектную деятельность и привязать ее к стратегическим целям;
- Визуализировать пробелы в обеспечении целей проектами;
- Повысить вовлеченность сотрудников за счет материальной мотивации и понятных правил игры;
- Перейти от формального контроля к аналитической поддержке принятия решений.

Университету еще предстоит большая работа. Это отражает осознание университетом факта, что формирование зрелой системы управления проектной деятельностью (СУПД) - непрерывный процесс развития, а не разовая внедренная система.

2. ПРАКТИКИ ТЮМЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Тюменский Государственный университет (ТюмГУ) прошел путь от разрозненных локальных решений к системной архитектуре, соответствующей требованиям ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности: проектный офис». К 2024 году университет перешел к реализации **третьего этапа изменений** в системе управления, предусмотренного программой развития.

Ключевые элементы организационной среды:

- **Единый Управляющий совет** под председательством ректора, действующий с 2022 года. В 2024 году проведено 5 заседаний, на которых принимались решения по запуску новых проектов, корректировке плановых показателей и пересмотру финансовой архитектуры НИОКР и программ ДПО. Отказ от множества комитетов в пользу единого органа с реальными полномочиями позволил разгрузить сервисные службы и обозначить приоритет проектной деятельности.

- **Регламентация на основе принципа бережливого производства.** Университет сознательно отказался от универсальных шаблонов: как отмечал руководитель проектного офиса Сергей Владимирович Черепанов, «разрабатывать положения проектной деятельности шаблонно - типичная ошибка, универсальные шаблоны не дают работающей системы». Вместо этого процессы упрощались с учетом специфики подразделений через конструктивный диалог.
- **Управление идеями через проектно-аналитические сессии.** В январе 2024 года проведена сессия «Программа развития ТюмГУ 2030 - синхронизация контрольных точек» с участием более 50 человек, в ходе которой выполнен пересмотр ряда проектов программы развития.

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

ТюмГУ реализовал **масштабную и системную программу развития компетенций**, вышедшую за рамки внутренних потребностей университета:

- **Независимая сертификация проектных специалистов по российской модели «ПМ Стандарт»** стала ключевым событием 2024 года. 100% сотрудников Проектного офиса и управленческая команда Передовой инженерной школы (координирующая технологические проекты) успешно прошли сертификацию.
- **Создание первого в Тюменской области центра сертификации «ПМ Стандарт»** в партнерстве с АНО «Центр оценки и развития проектного управления». Центр стал не только внутренним инструментом развития, но и точкой притяжения для промышленных партнеров и специалистов региона.
- **Массовое обучение с фокусом на сервисные службы.** С начала реализации программы развития квалификацию в области проектного управления повысили **190 сотрудников** (в 2024 году - 25 человек). Особый акцент сделан на работников сервисных служб, что способствовало преодолению разрыва между научными и административными сотрудниками.
- **Практико-ориентированный подход к обучению.** Как подчеркивал Черепанов: «Привязка обучения сотрудников только к методологии - типичная ошибка. Обучение и практическое погружение - ключевое». Трехдневный интенсив с Академией управления WinБД сочетал обучение с одновременной разработкой паспортов реальных проектов.

- **Экспериментальная акселерационная программа TQuantum** (2024 г.) объединила 60 участников - сотрудников университета, студентов и аспирантов для развития предпринимательского мышления, продуктивных навыков и работы с ИИ-инструментами. Программа сделала ставку на взаимное развитие, обмен опытом и совместное решение задач.

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТюмГУ реализовал один из самых радикальных переходов к управлению на основе данных среди участников программы:

- **Полный отказ от текстовой отчетности** в пользу цифр и артефактов: «Люди умеют писать красивые отчеты, но программа «Приоритет 2030» требует цифр и артефактов».
- **Математическая модель прогнозирования** с автоматическим выносом отклонений на рассмотрение Управляющего совета. Показатели программы развития декомпозированы, закреплены ответственные на каждом уровне.
- **Новый блок сравнительной аналитики** (2024 г.) для регулярного мониторинга достижения показателей программы развития в разрезе образовательных подразделений - инструмент для выявления лучших практик и системных проблем.
- **Управление знаниями через цифровые каналы.** В 2024 году проведено 4 практико-ориентированных вебинара с фокусом на продуктивный подход; тематика формировалась исходя из запросов участников.
- **Проектный офис как «единое окно отчетности».** Любые проверяющие органы и руководители проектов взаимодействуют только с офисом, а не с множеством подразделений. Это устранило для команд необходимость оперировать сложными терминами («электронный бюджет» и др.).
- **Стандартизация расчетов показателей** через единую базу знаний - решение проблемы, характерной для ВУЗа: научные работники и административный персонал говорят на разных языках и используют разные подходы к данным.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ТюмГУ добился системного сдвига от контроля к сервису и от формальных процедур к живой проектной культуре:

- **Трансформация проектного офиса в сервисную структуру.** Как подчеркивал Сергей Черепанов: «Не учитывать, что проектный офис - сервисное подразделение, цель которого поддержка команд, а не контроль и наказание - типичная ошибка». Офис стал инструментом поддержки, а не надзора.
- **Конкурс новых проектов развития** как катализатор вовлечения. Результат: отобрано **9 новых проектов развития** и сформирован пул из **20 инициатив по трансформации внутренних процессов**, поддерживаемых через фонд поддержки инициатив ректора. Это продемонстрировало, что программа развития - живой документ, открытый для участия.
- **Публичность результатов и постоянная коммуникация** стимулируют мозговой штурм и генерацию идей. Прозрачное отображение достижений и проблем создает доверительную среду.
- **Фокус на продуктовой логике** через измерение уровня технологической готовности (TRL), что сместило акцент с формальных показателей («три статьи в Scopus») на измеримые результаты для региона.
- **Признание экспертным сообществом.** В 2024 году ТюмГУ стал финалистом всероссийского конкурса «Проектный Олимп» (Аналитический центр при Правительстве РФ) по трем номинациям: «Система проектного управления», «Компетентный проектный офис», «Мастер проектного управления», наравне с ПАО «Газпром нефть», АО «Росатом», ПАО «Вымпелком» и АО «Россельхозбанк».

ИТОГИ ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМЫ

ТюмГУ прошел путь от персонального лидерства отдельных энтузиастов к зрелой системе управления, соответствующей национальному стандарту (ГОСТ Р 58305-2018).

Ключевые достижения:

- **Институционализация компетенций** - сертификация по «ПМ Стандарт» и создание регионального центра сертификации;
- **Масштабирование обучения** - 190 сотрудников прошли обучение, фокус на сервисные службы;
- **Углубление аналитики** - сравнительная аналитика по подразделениям, продуктовый подход в вебинарах;
- **Расширение экосистемы** - программа TQuantum объединила сотрудников, студентов и аспирантов вокруг предпринимательского мышления, и ИИ;

- **Признание на федеральном уровне** - финалист «Проектного Олимпа» среди ведущих корпораций России.



«Внедрить проектное направление за 3 месяца невозможно, но первые шаги и результаты показали, что движение в этом направлении реально.

К 2024 году движение переросло в устойчивую систему, где проектный подход стал естественным языком взаимодействия между учеными, администраторами и внешними партнерами, а университет превратился в региональный центр компетенций по проектному управлению».

Черепанов С.В.,

Руководитель проектного офиса ТюмГУ

3. ПРАКТИКИ СЕЧЕНОВСКОГО МЕДИЦИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Сеченовский университет столкнулся с уникальной организационной сложностью: помимо традиционной функции медицинского вуза (26 институтов, 112 кафедр, 26 000 студентов, включая 6 500 иностранных), университет функционирует как **крупный клинический хаб** с четырьмя больницами и ежегодным потоком более 80 000 пациентов. Это потребовало создания особой архитектуры управления проектами, учитывающей специфику трансляции научных разработок в клиническую практику.

Ключевые особенности организационной среды:

- **Междисциплинарная структура проектных команд.** Для реализации стратегических проектов («Клетка как лекарство», «Клиника без стен», «Механическое сердце» и др.) задействованы четыре блока: департамент развития бизнеса (внешние и внутренние заказчики), парк биомедицины с центром инженерных разработок, клиники и фундаментальная наука, образовательные подразделения.

- **Фокус на продуктовую логику вместо «студенческого синдрома».** Как подчеркнула Надежда Пуляева, начальник отдела управления персоналом и внутренних коммуникаций: *«Наука хороша, когда она завершается продуктом, который можно использовать на практике. А вот тот синдром... когда защитил, сделал и положил в стол - это не работает».* Это определило логику построения процессов: от научной идеи к клиническому применению.
- **Отказ от универсальных шаблонов в пользу специализированных подходов.** Университет осознал, что классические инструменты проектного управления не подходят для междисциплинарных медицинских проектов, где требуется синхронизация врачей, инженеров и технологов.

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

Сеченовский университет реализовал одну из самых системных программ развития проектных компетенций, сделав ставку на **профессиональную оценку и индивидуализацию развития.**

Ключевые практики:

- **Независимая оценка 80 сотрудников через АНО «ЦОРПУ» по российской модели ПМ СТАНДАРТ** в октябре–ноябре 2025 года. Оценка проводилась по двум кластерам:
 - *Профессиональные проектные менеджеры* - специалисты по управлению проектами, менеджеры, руководители;
 - *Экспертные проектные менеджеры* - врачи и ученые, способные стать лидерами проектов и довести разработку до выхода на рынок.
- **Сертификация.** По итогам оценки 56 сотрудников получили сертификаты Базового уровня, Координатора проекта (СРП-4 ПМ СТАНДАРТ) или Руководителя проекта (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ), что стало весомым результатом для университета.
- **Индивидуальные планы развития по методике 70:20:10:**
 - 70% - ежедневная практика (реализация полученных знаний в проектах «Клетка как лекарство» и аналогичных);
 - 20% - наставничество и обратная связь от руководителя или коллеги;
 - 10% - теоретический материал.

- **Служба «единого окна» («служба заботы»)** для снижения сопротивления изменениям. На все вопросы участников оценки отвечали в течение пяти минут, что позволило преодолеть первоначальное сопротивление.
- **Дифференцированный подход к обучению** с учетом:
- **Результатов оценки** (не получившие сертификат - базовое обучение с повторной оценкой в апреле; получившие СРП-4 Координатор проекта - продвинутый курс для получения СРП-3 Руководитель проекта);
 - DISC-профиля (для «постоянного» типа личности срок обучения больше, для «инициативного» или «доминантного» - достаточно месяца);
 - Уровня компетентности (ситуационное лидерство: «осторожный ученик» - больше директивы и поддержки; «практический эксперт» - меньше директив, больше поддержки).

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В настоящий момент тема цифровизации прорабатывается:

- **Сформирован дашборд проектных компетенций.** В планах - создание единого информационного поля, где будут визуализированы уровни компетенций сотрудников, их соответствие требованиям проектов и динамика развития.
- **Подготовлена библиотека обучающих ресурсов.** Внутри университета создается библиотека, которая позволит быстро и комфортно наращивать компетенции. Сегодня это цифровой каталог программ, курсов и материалов, привязанных к индивидуальным планам развития.
- **Проведена привязка оценки к реальным проектам.** Ключевой принцип - не теоретическая оценка, а проверка компетенций в реальной среде на проектах. Это обеспечивает практическую ценность цифровых инструментов оценки.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Сеченовский университет сделал ставку на **трансформацию культуры через психологическую безопасность и единый язык:**

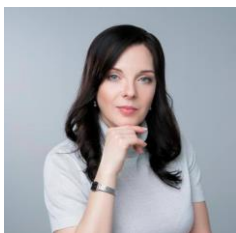
- **«Культура ест стратегию на завтрак».** Главная задача - создать безопасную среду, где люди делятся идеями и получают шанс на обоснованный риск.

- Неудача воспринимается не как провал, а как ценные данные для совершенствования продукта.
- **Единый проектный язык для междисциплинарных команд.** Создание общего информационного поля позволило врачам, инженерам и технологам говорить на одном языке, что критически важно для проектов, где 80% медицинских изделий, выходящих на рынок, создаются самими врачами (как заказчиками и потребителями одновременно).
 - **Вовлечение руководителей как драйверов изменений.** На первом этапе руководители оказывали поддержку сотрудникам, проходящим оценку. После получения отчетов по своим подчиненным многие руководители сами выразили желание пройти оценку.
 - **Пилотирование и масштабирование через амбассадоров.** Университет рекомендует делать пилот в маленькой группе и масштабировать его с амбассадорами, которые увидят ценность. Это снижает сопротивление и создает внутренних приверженцев изменений.
 - **Философия скорости вместо перфекционизма.** Как сказал Хофман: «Если вам не стыдно за первую версию продукта - значит, вы очень поздно его запустили». Это формирует культуру быстрого запуска, итераций и обучения на практике.

ИТОГИ И УНИКАЛЬНОСТЬ ПОДХОДА

Сеченовский университет выделяется следующими особенностями:

- **Глубокая интеграция проектного управления с клинической практикой.** Проекты не абстрактны, а напрямую влияют на лечение пациентов (восстановление барабанной перепонки сфероидами, механическое сердце и др.).
- **Системный подход к развитию компетенций** - не просто обучение, а последовательная цепочка: оценка --> сертификация --> индивидуальный план --> практическое применение --> повторная оценка.
- **Фокус на междисциплинарность как на ключевую компетенцию.** Развитие не только проектного менеджмента, но и мягких навыков эффективной коммуникации между врачами, инженерами и технологами.
- **Культурная трансформация через психологическую безопасность.** Отказ от наказаний за неудачи в пользу обучения на ошибках.



«Нет недостижимых вершин, есть неподготовленные команды. Сеченовский университет делает ставку на подготовку команд через системное развитие компетенций, а не на формальное внедрение регламентов».

Пуляева Н.

начальник отдела управления персоналом и внутренних коммуникаций Сеченовского университета

4. ПРАКТИКИ БЕЛГОРОДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Белгородский Государственный Университет (БелГУ) прошел путь от парадоксальной ситуации - быть флагманом региона по **обучению** проектному управлению при отсутствии собственного портфеля проектов - к созданию зрелой системы, полностью структурированной по проектному принципу для реализации проектов развития университета.

Ключевой поворотный момент - вхождение в программу «Приоритет 2030» по треку «Территориальное лидерство» в 2021 году, что потребовало полной перезагрузки стратегии развития.

Архитектура стратегической программы.

Университет выстроил трехуровневую структуру с четкой логикой декомпозиции:

- **Три стратегические платформы** как фундамент программы развития до 2030 года:
 - «Наука XXI века» - развитие и продвижение науки;
 - «Лидеры будущего» - подготовка специалистов и развитие образовательной экосистемы;
 - «Университет без границ» - открытый университет для региона и развитие социальной сферы.

- **Девять портфелей проектов** (по три на каждую платформу) с конкретными инициативами, включая проекты в рамках консорциумов.
- **65 проектов нового типа** с повышенными требованиями к уникальности результатов и показателям, сформированных через экспертный отбор.

Процесс формирования портфеля. Университет внедрил системный подход к отбору инициатив:

- Предварительное рассмотрение идей;
- Проведение проектных сессий с участием независимых экспертов, органов власти, общественных организаций, промышленных партнеров и других вузов;
- За отчетный период проведено **5 проектных сессий**, рассмотрено **более 120 идей**.

Организационная структура управления.

- **Стратегический уровень:** наблюдательный совет, управляющий совет, ученый совет;
- **Операционный уровень:** проектный офис, напрямую подчиненный ректору (усиление статуса по сравнению с предыдущей моделью);
- Проектный офис взаимодействует с платформами, консорциумами, обеспечивающими подразделениями, командами проектов и внешними экспертами.

Нормативная база. Обновлено ключевые регламенты:

- Формы проектной документации;
- Регламенты запуска проектов и экспертизы;
- Процедуры закупок в условиях рисков;
- Система стимулирования участников проектной деятельности.

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

БелГУ сделал ставку на **профессионализацию проектного офиса** как центра компетенций:

- Сотрудники проектного офиса проходят обучение и **сертификацию по международным стандартам IPMA**, что закрепляет экспертный статус подразделения и повышает доверие со стороны проектных команд.
- Проектный офис выполняет **методологическую функцию**: разрабатывает подходы к управлению проектами с учетом специфики федеральных требований программы «Приоритет 2030».

- Университет реализует **собственный проект по внедрению модели проектного обучения**, что создает синергию между управлением проектами развития и образовательной деятельностью.
- Для преодоления разрыва между научными и административными сотрудниками проектный офис обеспечивает **методическое сопровождение полного цикла проектов** - от запуска до завершения.

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

БелГУ внедрил одну из самых масштабных цифровых систем среди участников программы:

- **Автоматизированная система «Электронный проектный офис»** с ежедневным мониторингом проектной деятельности;
- **Более 1 000 пользователей** университета работают с системой, управляя почти **6 000 задачами**;
- Для проектов «Приоритет 2030» создан **отдельный модуль**, постоянно дорабатываемый по обратной связи от пользователей;
- Система обеспечивает прозрачность управления сроками, бюджетами и результатами проектов в режиме реального времени.

Особенностью подхода стало **постепенное наращивание функционала** системы с учетом потребностей пользователей, а не одномоментное внедрение «коробочного» решения. Это позволило обеспечить высокую вовлеченность сотрудников в работу с цифровыми инструментами.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

БелГУ достиг впечатляющего уровня вовлеченности за счет системного подхода:

- **Масштабное участие:** в проектной деятельности задействовано **более 1 000 сотрудников** от ассистентов до профессоров;
- **Студенческое участие:** есть проекты с участием студентов, а некоторые инициированы и возглавляются самими студентами;
- **Институциональное покрытие:** вовлечены 10 институтов, более 20 научных и около 20 административных подразделений.

Экспертная оценка результатов. Ключевая практика - отказ от формальной оценки в пользу **качественной экспертизы уникальных результатов**:

- Для оценки специализированных результатов привлекаются профильные эксперты;
- Внедрен механизм **постпроектного сопровождения** для сохранения и тиражирования результатов после завершения проектов;
- Оценка эффективности фокусируется не на выполнении плана, а на достижении измеримых эффектов для университета и региона.

Территориальное лидерство как культурный драйвер. Статус университета как опоры регионального развития формирует культуру ответственности:

- Проекты ориентированы не только на внутренние цели университета, но и на потребности региона;
- Вовлечение органов власти, промышленных партнеров и общественных организаций в проектные сессии создает ощущение общего дела;
- Открытость процесса отбора инициатив (более 120 идей на 5 сессиях) демонстрирует, что программа развития - живой документ, доступный для участия всех заинтересованных сторон.

ИТОГИ И УНИКАЛЬНОСТЬ ПОДХОДА БЕЛГУ

- **От обучения к практике:** университет преодолел парадокс «учить других, не умея самому» и превратился в действующий центр проектного управления с портфелем из 65 проектов.
- **Территориальная интеграция:** проектная деятельность выстроена не изолированно, а как инструмент развития региона, через консорциумы, партнерство с властью и бизнесом.
- **Масштаб вовлеченности:** более 1 000 сотрудников и студентов в проектах при численности университета демонстрирует переход от элитарного подхода к массовому охвату.
- **Цифровая зрелость:** система с 1 000+ пользователями и 6 000 задачами обеспечивает не формальный контроль, а оперативное управление и прозрачность.
- **Фокус на уникальные результаты:** отказ от формального выполнения плана в пользу экспертной оценки реального эффекта и постпроектного сопровождения.



*«БелГУ сегодня сочетает **стратегические, управляющие и методологические функции**, становясь не просто инструментом контроля, а центром компетенций и драйвером трансформации университета и региона».*

Гайворонская С.А.

Начальник отдела программ и проектов дирекции программ стратегического развития БелГУ

5. ПРАКТИКИ НОВОСИБИРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

НГТУ реализовал **портфельный подход**, как основу управляемости проектной деятельности, отказавшись от модели разрозненных инициатив.

Университет выделил два ключевых типа портфелей:

- **Стратегические портфели** - направленные на достижение целей программы «Приоритет 2030»;
- **Общеуниверситетские портфели** - охватывающие сквозные направления развития:
 - *образование,*
 - *трансфер технологий,*
 - *цифровизация.*

Эта структура позволила управлять общим результатом программы, вести сфокусированный мониторинг и оперативно выявлять системные проблемы.

- **Особенность процессного подхода - визуализация регламентов.** Вместо многостраничных текстовых документов НГТУ разработал регламенты в формате **наглядных схем и диаграмм**, что значительно повысило их востребованность и понимание среди участников проектных команд. Этот подход устранил барьер восприятия формальных процедур и способствовал реальному применению регламентов в работе.

- **Гибкая типология проектов.** Университет осознал необходимость дифференцированного подхода к управлению разными типами проектов, отказавшись от универсальных шаблонов в пользу адаптации инструментов под специфику задач (научные проекты, цифровая трансформация, образовательные инициативы).

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

НГТУ столкнулся с типичной для технических вузов проблемой: **дефицит административных компетенций у научных сотрудников** при высоком уровне предметной экспертизы. Решение было найдено через создание «школы администраторов проектов» с нетривиальной особенностью - **отсутствие ограничений по возрасту и должности.**

Ключевые практики:

- **Вовлечение молодых исследователей.** Магистранты и аспиранты прошли обучение по управлению проектами, получили стажировки в реальных проектах программы развития и сейчас работают администраторами проектов.
- **Создание кадрового резерва.** Молодые специалисты, получившие опыт в проектной деятельности, остаются в университете, формируя устойчивый кадровый потенциал.
- **Практико-ориентированное обучение.** Обучение интегрировано с реальной работой над проектами «Приоритет 2030», что обеспечивает немедленное применение полученных знаний.

Этот подход позволил решить две задачи одновременно: закрыть дефицит административных ресурсов и создать карьерную траекторию для молодых специалистов внутри университета.

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НГТУ реализовал поэтапный подход к цифровизации, сочетающий визуализацию, открытые технологии и обязательное применение:

- **Тепловые карты для оперативного управления.** Университет использует цветовую визуализацию статуса проектов и показателей, что позволяет мгновенно фокусировать управленческое внимание на проблемных зонах и принимать решения на основе данных, а не на основе отчетов.

- **Платформа управления проектами на базе ПО с открытым кодом.** После успешного пилотного внедрения работа на платформе стала **обязательной для всех поддерживаемых проектов.** Это обеспечило единое информационное пространство и прозрачность управления.
- **Адаптация под процессы университета.** Вместо жесткого внедрения «коробочного» решения НГТУ адаптировал платформу под собственные процессы и требования программы «Приоритет 2030», что повысило ее востребованность среди пользователей.
- **Интеграция с портфельным управлением.** Цифровая платформа поддерживает не только управление отдельными проектами, но и агрегацию данных на уровне портфелей, что обеспечивает стратегический мониторинг.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

НГТУ сделал ставку на **практическую вовлеченность** как основу формирования проектной культуры:

- **От теории к практике.** Отказ от абстрактного обучения в пользу немедленного применения инструментов в реальных проектах. Обучение без привязки к реальной работе не дает устойчивого результата.
- **Вовлечение через возможности.** Создание карьерных возможностей для молодых специалистов (магистрантов, аспирантов) через проектную деятельность сформировало внутреннюю мотивацию и лояльность.
- **Прозрачность как инструмент доверия.** Обязательное использование единой цифровой платформы и тепловых карт обеспечило открытость процессов, что снизило сопротивление контролю и повысило доверие к системе.
- **Фокус на системные результаты.** Переход от управления отдельными проектами к управлению портфелями позволил сформировать культуру ответственности за общий результат программы развития, а не за выполнение локальных задач.

ИТОГИ И УНИКАЛЬНОСТЬ ПОДХОДА НГТУ

- **Портфельный фокус:** управление не проектами, а портфелями, как инструмент достижения стратегических целей.

- **Молодежный кадровый резерв:** уникальная модель вовлечения магистрантов и аспирантов в административную проектную деятельность с последующим закреплением в университете.
- **Визуализация процессов:** регламенты в формате схем и тепловые карты, как инструменты снижения барьеров восприятия и повышения вовлеченности.
- **Открытые технологии с обязательным применением:** баланс между гибкостью адаптации (открытое ПО) и дисциплиной внедрения (обязательное использование).
- **Практико-ориентированность как философия:** все элементы системы, от обучения до цифровых инструментов, привязаны к реальной работе над проектами, а не к формальному соблюдению процедур.



«Важной задачей стало обеспечить переход от личностных компетенций в проектной деятельности к корпоративному знанию — чтобы было единое понимание происходящего у всех участников проектов, на всех уровнях».

Кислицына О.А.

Доцент кафедры менеджмента НГТУ

Ключевой результат этой работы - переход от ситуации, когда «проекты существовали, но не были связаны общей логикой», к системе, где можно управлять общим результатом программы и оперативно выявлять системные проблемы. Это позволило университету стать не просто участником программы «Приоритет 2030», а действующим центром проектной трансформации с устойчивым кадровым и процессным потенциалом.

6. ПРАКТИКИ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

При масштабе УрФЦ (41 000 студентов, более 10 000 сотрудников, 13 институтов, распределенный кампус) и вовлечении **400+** управленцев и **126** проектов потребовалась принципиально новая архитектура управления.

Ключевые решения:

- > **Создание системы с нуля**, а не переименование существующих функций.
- > **Многоуровневая структура управления:**
 - *Стратегический уровень* - с участием внешних экспертов и ключевых заинтересованных сторон;
 - *Оперативный уровень* - проектный офис как центр координации;
 - *Коллегиальные органы* для согласования интересов множества стейкхолдеров.
- > **Четкая декомпозиция программы:**
 - 10 политик развития;
 - 5 стратегических проектов;
 - 126 проектов внутри стратегических проектов;
 - 6 консорциумов для связки с реальным сектором и внешними партнерами.
- > **Типология проектов вместо универсальных шаблонов.** Университет осознал фундаментальную ошибку применения единых инструментов: «Для научного проекта диаграмма Ганта не нужна, там управление проектом происходит иначе». Были выделены категории:
 - Научные проекты - управление через коммуникации, работу с заинтересованными сторонами, показатели эффективности и содержание;
 - Проекты цифровой трансформации - гибкие технологии для повышения эффективности процессов.
- > **Портфельный подход с балансировкой.** Для стратегического проекта «Академическое превосходство» выделены три типа портфелей:
 - Портфель НИОКР для реального сектора (задачи консорциумов);
 - Портфель проектов развития (новые тематики, лаборатории, компетенции);
 - Портфель научных центров компетенции (удержание лидерства и топовых позиций).

Каждый отчетный период проводится **балансировка портфелей** - сохранение, корректировка или замена проектов по результатам.

2. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПРОЕКТНОГО РЕЗЕРВА

УрФУ столкнулся с вызовом - **сопротивлением научного сообщества** к принятию проектных инструментов. Решение было найдено не через принуждение, а через демонстрацию ценности:

- **Гибридный подход к развитию компетенций.** Сочетание внутренних ресурсов и внешнего экспертного опыта (в том числе сотрудничество с Группой Компаний «Проектная ПРАКТИКА»).
- **Формирование доверия через компетентность:** признание проектного офиса научными коллективами достигалось не административным давлением, а демонстрацией успешных результатов и экспертной поддержки.
- **Матричная структура вовлечения:** более 400 сотрудников вовлечены в команду управления, что создает широкую базу для распространения проектной культуры.
- **Акцент на междисциплинарные компетенции:** для реализации стратегической цели - формирования научно-образовательного инновационного центра международного уровня - критически важна способность работать в кооперации с партнерами (более 1 000 организаций в активной форме сотрудничества).

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УрФУ реализовал цифровую трансформацию как интегрированную часть системы управления, а не как отдельный инструмент:

- **Внутренний портал «Приоритет 2030»** как единая информационная среда, включающая:
 - *Дашборды* с ключевыми показателями в режиме реального времени;
 - Оперативную документацию по проектам;
 - Новостную ленту программы для поддержания информированности;
 - Инструменты для моментального получения необходимой информации всеми участниками.

- **Визуализация портфелей через диаграммы** для включения «соревновательного режима»: академическая репутация коллективов стимулирует улучшение показателей без применения санкций.
- **Гибкие технологии в восьми проектах цифровой трансформации**, адаптированные под специфику задач университета.
- **Связка цифровых инструментов с портфельным управлением**: система поддерживает не только отдельные проекты, но и агрегацию данных на уровне политик, стратегических проектов и консорциумов.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

УрФУ добился системного сдвига в культуре через отказ от директивного управления в пользу признания и поддержки:

- **Мотивации через лучшие практики, а не санкции.** Ключевой принцип: «Наказательные меры в научных проектах не применяются». Вместо этого:
 - Коллективы с выдающимися результатами делятся опытом для тиражирования полезных практик;
 - Неуспешные практики анализируются с выдачей рекомендаций, а не наказаний;
 - Создана комиссия по оперативному решению вопросов, связанных с расходованием средств и выполнением проектов.
- **Соревновательной среды на основе академической репутации.** Диаграммы по портфелям визуализируют результаты, что стимулирует коллективы улучшать показатели через профессиональное соперничество, а не административное давление.
- **Преодоления сопротивления через демонстрацию успешных кейсов.** Вместо навязывания инструментов университет показывал, как проектный подход помогает научным коллективам достигать результатов и взаимодействовать с внешними партнерами.
- **Фокуса на кооперацию и коллаборацию**, как стратегическую цель: «Добиваться этого мы собираемся через кооперацию университета и коллаборацию с партнерами, ведущими научными организациями, российскими и международными корпорациями».
- **Признания экспертным сообществом**: университет стал финалистом конкурса Проектный Олимп (Аналитический центр при Правительстве РФ) по двум номинациям - «Система управления проектной деятельностью» и «Компетентный проектный офис», что подтвердило зрелость системы.

ИТОГИ И УНИКАЛЬНОСТЬ ПОДХОДА УРФУ

- **Научная специфика как основа системы:** отказ от универсальных шаблонов в пользу типологии проектов и адаптации инструментов под научную деятельность.
- **Конкурентная модель как драйвер качества:** ежегодная борьба за финансирование формирует культуру постоянного улучшения и ориентации на результат.
- **Портфельная балансировка вместо «вечных» проектов:** регулярная оценка и корректировка портфелей обеспечивает фокус на наиболее эффективные инициативы.
- **Культура признания вместо контроля:** мотивация через лучшие практики и академическую репутацию оказалась эффективнее административных санкций в научной среде.
- **Гибридное развитие компетенций:** сочетание внутренней экспертизы и внешнего опыта позволило создать систему, одновременно соответствующую стандартам и учитывающую специфику университета.



«Ключевой урок нашей работы состоит в том, что внедрение проектного управления возможно через гибридный подход: сочетание внутренних ресурсов и внешнего экспертного опыта.»

Доверие и признание формируется через компетентность и успешные результаты.

УрФУ продемонстрировал, что в крупном научном университете проектное управление может стать не инструментом контроля, а средой для реализации амбициозных научных и образовательных задач через кооперацию и фокус на измеримые результаты».

Зорина А.Д.

Зам. Директора Управления стратегического развития и маркетинга -УрФУ

7. ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА ОПЫТА, ПРЕДСТАВЛЕННОГО ВУЗАМИ

На основе анализа лучших практик 6 ведущих российских вузов (СФУ, ТюмГУ, Сеченовский Университет, БелГУ, НГТУ, УрФУ) мы подготовили реализуемую 3-х летнюю дорожную карту.

Подход сфокусирован на **избегании типичных ошибок** (универсальные шаблоны, контроль вместо сервиса, отрыв от практики) и построении системы «снизу-вверх» с привязкой к стратегии образовательной организации.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ЗАЛОЖИТЬ НА СТАРТЕ

Принцип	Почему критичен	Источник практики
Не шаблоны, а адаптация	Универсальные регламенты не работают в академической среде	ТюмГУ, УрФУ
Сервис вместо контроля	Контролирующий офис вызывает сопротивление; сервисный и поддерживающий - вовлекает	СФУ, ТюмГУ
Практика --> теория	Обучение без привязки к реальным проектам не даёт результата	НГТУ, Сеченовский Университет
Типология проектов	Научные, образовательные и ИТ-проекты требуют разных инструментов управления проектами	УрФУ, СФУ

ЭТАП 1: ФУНДАМЕНТ (0–6 МЕСЯЦЕВ)

Цель: создать минимально жизнеспособную систему с привязкой к стратегии

Действие	Результат	Срок	Риски / Ошибки
<p>Декомпозиция стратегии в «дерево целей»:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Уровень 1: Стратегические цели (5–10 лет) > Уровень 2: Политики развития > Уровень 3: Портфели («полезные эффекты») > Уровень 4: Проекты с измеримыми результатами 	Визуализация пробелов: какие цели не обеспечены проектами	2 мес.	Пропустить уровень «эффектов» - проекты не свяжутся со стратегией (ошибка СФУ на старте)
Создание проектного офиса в прямом подчинении руководителю	Повышение статуса и влияния на решения	1 мес.	Подчинение функциональному вице-президенту снижает авторитет
Пилот с 3–5 ключевыми проектами + регулярные «проектные семинары» для корректировки	Доказательство ценности системы на практике	4–6 мес.	Сразу масштабировать на все проекты - гарантированное сопротивление
Минимальная цифровая платформа (адаптация под процессы, не «с нуля»)	Единое информационное поле для пилотных проектов	3–6 мес.	Выбор «идеальной» системы вместо быстрой адаптации
Старт базового обучения управлению проектами топ-руководителей и ключевых участников	Поддержка компетенций у основных участников внедрения проектного управления	1-2 мес.	Не провести обучение и не поддержать на старте.

Критерий перехода на Этап 2: Руководители пилотных проектов сами запрашивают поддержку проектного офиса.

ЭТАП 2: МАСШТАБИРОВАНИЕ И КОМПЕТЕНЦИИ (7–18 МЕСЯЦЕВ)

Цель: институционализировать процессы и сформировать кадровый резерв

Действие	Результат	Срок	Риски / Ошибки
<p>Формализация портфельного подхода:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегические портфели (цели программы) ➤ Сквозные портфели (образование, цифровизация, трансфер) 	Управление не проектами, а общим результатом программы	3 мес.	Управление только отдельными проектами - упускаются системные проблемы
<p>Гибридная программа развития компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 70% практика (реальные проекты) ➤ 20% наставничество ➤ 10% теория ➤ Независимая оценка (ЦОРПУ / ПМ Стандарт) 	Сертифицированные руководители + экспертные менеджеры (учёные/врачи)	6–12 мес.	Обучение без привязки к проектам - знания не применяются
Внедрение «единого окна отчётности» + отказ от текстовых	Снижение нагрузки на команды, фокус на измеримые результаты	4–6 мес.	Требовать «красивые отчёты» вместо артефактов

отчётов в пользу цифр/артефактов			
Создание «службы заботы» для поддержки участников изменений	Снижение сопротивления (ответы на вопросы <5 мин)	Постоянно	Игнорировать психологическое сопротивление

Критерий перехода на Этап 3: 50%+ ключевых проектов используют единую цифровую платформу; 30%+ руководителей прошли независимую оценку.

ЭТАП 3: ЗРЕЛОСТЬ И КУЛЬТУРА (19–36 МЕСЯЦЕВ)

Цель: сформировать саморазвивающуюся проектную культуру

Действие	Результат	Срок	Риски / Ошибки
Портфельная балансировка (ежегодная): Сохранение/корректировка/замена проектов по результатам	Фокус ресурсов на наиболее эффективные инициативы	Ежегодно	«Вечные» проекты без оценки эффективности
Мотивация через лучшие практики (не санкции): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Тиражирование успешного опыта ➤ Анализ неудач без наказаний 	Психологическая безопасность, культура экспериментов	Постоянно	Наказания за отклонения - уход в «формальную отчётность»
Визуализация через тепловые карты и дашборды	Управленческие решения на основе данных, а не отчётов	3–6 мес.	Скрытие проблем вместо их визуализации

Формирование амбассадоров изменений из числа лидеров мнений	Естественное распространение культуры без административного давления	6–12 мес.	Принуждение вместо демонстрации и ценности
---	--	-----------	--

Итоговый результат: Проектный подход становится «естественным языком» взаимодействия между учёными, администраторами и партнёрами (как в ТюмГУ к 2024 г.).

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

Ошибка	Последствия	Решение
«Разработать положения шаблонно»	Система не работает в реальных условиях	Диалог с подразделениями → упрощение под специфику (ТюмГУ)
Проектный офис как контролёр	Сопротивление, формальная отчётность	Трансформация в «экспертно-аналитический центр» (СФУ)
Обучение без практики	Знания не применяются	Интеграция обучения с разработкой паспортов реальных проектов (ТюмГУ)
Универсальные инструменты для всех проектов	Научные проекты «ломают» процессы	Типология проектов + адаптация инструментов (УрФУ)
Фокус на показатели вместо эффектов	«Статьи в стол» без практического применения	Продуктовая логика: от идеи к измеримому результату (Сеченовский Университет)

КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- **Поддержка руководителя** - проектный офис должен подчиняться напрямую первому лицу.
- **Пилотирование --> масштабирование** - начинать с малой группы амбассадоров.
- **Цифровизация как следствие, а не цель:** сначала процессы, потом инструменты.
- **Сертификация как доказательство компетентности** повышает доверие к проектному офису.
- **Территориальная/отраслевая интеграция:** проекты должны решать задачи не только организации, но и региона/отрасли (БелГУ).

Как отметил руководитель проектного офиса ТюмГУ С.В. Черепанов: *«Внедрить проектное направление за 3 месяца невозможно, но первые шаги и результаты показали, что движение в этом направлении реально».*

Система управления проектами — это не разовое внедрение, а **непрерывный процесс развития**, где ключевой результат - переход от контроля к созданию среды для достижения амбициозных целей.